

A large, abstract cloud of colorful particles in shades of magenta, blue, and green, centered on a black background.

2019

Memoria
FCh

ÍNDICE

CARTA DEL GERENTE GENERAL	04
DESAFÍO 1	07
DESAFÍO 2	13
DESAFÍO 3	19
DESAFÍO 4	23
DESAFÍO 5	31
CORPORATIVO	35

CARTA DEL GERENTE GENERAL

Desde hace varios años avizoramos un contexto VUCA (variable, incierto, complejo y ambiguo) al que nos debíamos enfrentar como humanidad y organización. Las grandes tendencias que estaban produciendo cambios significativos, dinámicos e interconectados, como la transformación digital, el cambio climático y la economía colaborativa así lo hacían prever. Si a esto sumamos las crisis sociales a nivel global y local que se han presentado y recientemente la pandemia del COVID 19, nos reafirma que tanto nosotros como individuos, la sociedad como un todo y nuestras organizaciones, tendrán que estar en constante cambio, en modalidad adaptativa permanente. Desde Fundación Chile (FCh) hemos ido avanzando en esta tarea, siempre con el propósito de aportar en forma transformativa al país. Entendimos desde hace un tiempo que muchas de las soluciones o más bien las de real impacto, surgen de ejercicios colectivos, que logran generar una visión común, para luego pasar a la acción, con soluciones prácticas, ya sea a nivel de políticas públicas, institucionales, tecnológicas, culturales, etc. Es así como hoy tenemos diversas plataformas, que cuentan con la participación de distintos actores, que buscan resolver variadas problemáticas, como la crisis hídrica; disminuir el uso del plástico de forma inteligente; reducir el nivel de emisiones de CO2 por medio de las ERNC; enseñar a los estudiantes las habilidades que se requerirán en el futuro; reconvertir a millones de trabajadores hacia la economía digital y diseñar las ciudades a futuro. Además, hemos seguido fortaleciendo nuestra plataforma de emprendimiento; Chile Global Ventures, como motor de innovación y cambio.

Para los años que vienen, nos hemos definido como objetivo llevar a Chile a un crecimiento sostenible en este entorno VUCA sin precedentes.

Ante los últimos acontecimientos que han ocurrido en nuestro país, nos hemos puesto como foco seguir trabajando en iniciativas que generen impacto económico, ambiental pero además con un énfasis en el impacto hacia la sociedad. Nuestras iniciativas deben diseñarse para ser escaladas masivamente y con rapidez, dada la urgencia del problema/ oportunidad. Es decir, aplicaremos un filtro que hemos llamado iniciativas SER; impacto en la sociedad, escalables e implementadas rápidamente.

Por supuesto no estamos ajenos a la coyuntura local y global, que sin duda repercutirá en los próximos meses e incluso años, en un escenario económico adverso. Esto nos fuerza a ser aún más diligentes, flexibles, marcando el foco en lo que realmente es estratégico y de valor.

Acentuaremos aún más nuestra modalidad de innovación abierta para complementar capacidades, estar conectados globalmente y minimizar riesgos financieros (no destinar capacidades propias en lo no estratégico si existen externamente). Exploraremos nuevas fuentes financieras disponibles que en la actualidad además de buscar la tradicional ecuación de riesgo / retorno buscan generar impacto. También estamos conscientes, que toda crisis trae oportunidades, y son las organizaciones visionarias, que logran ver el largo plazo, las que no sólo salen fortalecidas de las crisis, sino que pueden marcar una gran diferencia. Vemos que tanto la crisis social, como la actual crisis sanitaria, van a acelerar la transformación digital y posiblemente el combate hacia el cambio climático. Hemos sido testigos, en estos días, de la aceleración del teletrabajo y como aquellos trabajos que requieren mayor seguridad pueden ser complementados por capacidades digitales; hemos visto, también, como los estudiantes están aprendiendo a distancia desde sus hogares. Además, la crisis sanitaria del COVID 19, nos ha presentado una sinopsis de lo que somos capaces como humanidad de hacer en forma colaborativa y simultánea. Las cuarentenas en los distintos países del mundo, nos ha permitido ver la posibilidad de bajar las emisiones de CO2 en forma acelerada, algo que no logramos en las distintas Conferencia de las Partes (COP). Hemos sido testigos de la posibilidad de ser menos invasivos con el medio ambiente, descontaminando ríos, bajando el nivel de polución en el aire, etc.

Como Fundación Chile, en estos momentos coyunturales en Chile y el mundo, sabemos que tenemos que redoblar nuestros esfuerzos en creatividad, reflexión colectiva, en la búsqueda de soluciones de alto impacto para nuestra sociedad. El mundo VUCA nos ha obligado desde hace muchos años a explorar infinitas posibilidades para dar curso a iniciativas que marquen una diferencia, que sean transformacionales y que generen valor real para las empresas, el mundo del emprendimiento, de la formación y la sociedad como un todo. Nos hemos venido preparando por años para acoger el cambio permanente como estado natural de nuestro quehacer. Preferimos enfrentar estos momentos con visión de largo plazo, con sabiduría, para transformar las crisis actuales, en oportunidades de un mejor futuro para nuestro país.



Marcos Kulka K
Gerente General





Desafío 1:

Desacople de
crecimiento
económico del
uso de recursos

DESAFÍO 1: DESACOPLE DE CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL USO DE RECURSOS

A principios de 2016 iniciamos la estrategia de cambiar nuestro portafolio de Sustentabilidad: desde muchos proyectos pequeños, de corto plazo, puntuales y sin un relato orientador, hacia menos proyectos, más grandes y profundos, de largo plazo y con una vocación de impactar a nivel de sistema poniendo en valor los atributos distintivos de la FCh. En ese entonces vislumbrábamos la necesidad de contar con plataformas capaces de abordar problemas sistémicos en los que diversos intereses debían trabajar en conjunto por un objetivo común más grande que cada una de las individualidades que se sentaban a la mesa. Dicho de otra forma, vimos como la Fundación podía ser capaz de cerrar brechas de coordinación y de legitimidad para abordar problemáticas país. Pasamos de trabajar en soluciones puntuales a problemas específicos, a ser un habilitador de dichas soluciones en el ecosistema; de un portafolio confuso a uno nítido, coherente y fácil de entender.

Durante 2019 dicho cambio estratégico rindió sus frutos; la madurez del cambio se encontró con un contexto en el que la falta de confianza generalizada hizo que la necesidad de contar con plataformas legítimas para abordar problemas apremiantes se hiciera más patente. Dichos problemas apremiantes que abordamos incluyeron la escasez hídrica, manejo de residuos mineros, el impacto del plástico en el medio ambiente, y la reducción de emisiones a través de la eficiencia energética residencial.

En el contexto de la crisis social post 18 de octubre de 2019 cabe la pregunta respecto a la relevancia de los desafíos medioambientales como un tema prioritario para el país y el rol de la FCh en dicho ámbito. Nuestra visión es que la temática medioambiental y nuestra manera de abordarla es más relevante hoy que antes del estallido social por tres razones: 1.) Los impactos medioambientales de las actividades económicas usualmente afectan a las personas que no se benefician de dicha actividad económica; **hablar de medioambiente es hablar de equidad**. 2.) Es imperativo generar trayectorias de crecimiento sostenibles para poder sostener una mejora en la calidad de vida de las personas que hoy cuentan con carencias muy grandes; **hablar de medioambiente es hablar de crecimiento y de calidad de vida**. 3.) La forma en que hemos abordado esta problemática en la que alianzas público-privadas construyen un capital social en torno a objetivos comunes, puede ser un camino para abordar problemáticas sociales prioritarias para la sociedad; **hablar de medioambiente es hablar de colaboración y de capital social** para abordar problemas sistémicos donde ningún actor, por grande que sea, puede abordarlos por sí mismos.

Así enfrentamos un 2020 con la convicción de que podemos aportar a un Chile más justo y sostenible.

LOGROS 2019

Agua: Escenarios Hídricos2030 (EEHH) culminó en 2019 el trabajo de dos años con la publicación de Transición Hídrica y MAS (Medidas Acciones y Soluciones) con gran repercusión pública y en ambientes relacionados al tema hídrico. El trabajo de EEHH fue citado por numerosas publicaciones y organizaciones del más amplio espectro -organizaciones gremiales, ONGs, empresas, universidades, ministerios y otras agencias de gobierno. A partir de este trabajo, Fundación Chile fue invitada a integrar la Mesa Nacional del Agua convocada por el Presidente de la República. Tuvo el mérito de sintetizar y destilar la problemática hídrica más allá de ideologías e intereses particulares. Se dio inicio a la fase dos que tiene como foco proponer una nueva institucionalidad de agua para el Estado y trabajar en medidas concretas en las cuencas del Maule y Maipo. Asimismo, la iniciativa **Suizagua** implementó proyectos demostrativos de eficiencia hídrica en empresas agroindustriales y avanzó con la generación de un Sello Azul, en conjunto con la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, con el fin de certificar entidades que estén tomando acciones de eficiencia hídrica.

Producción y Consumo Sostenible: Destacó en 2019 el lanzamiento del **Pacto Chileno de los Plásticos**, iniciativa que es parte de un esfuerzo global impulsado por la Fundación Ellen MacArthur y que busca repensar el futuro de los plásticos impulsando un modelo que mantiene el material en uso y que evita que termine en el medio ambiente. En asociación con el Ministerio de Medioambiente logramos constituir el Pacto, establecer la gobernanza, definir las metas y generar una hoja de ruta al 2025 en un tiempo inusualmente corto para este tipo de iniciativas. Se sumaron 16 empresas y 24 organizaciones colaboradoras. Destaca el hecho que las fuentes de financiamientos son 100% privadas, lo que demuestra la capacidad fiduciaria de la FCh. Asimismo, este tipo de financiamiento dotó a la iniciativa de agilidad y flexibilidad y, no menos importante, sitúa nuestra relación con el MMA en otro plano: socio y patrocinador por sobre mandante-contratado. También destacaron las iniciativas de Eficiencia Energética relacionados a **iluminación y refrigeración residencial eficiente**. Esta iniciativa está financiada por la ONU Ambiente y es ejecutada en asociación con el Ministerio de Energía y Medio Ambiente. Su relevancia es muy grande puesto que pone en el corazón de su misión aumentar la calidad de vida de las personas sin que ello suponga un daño al medio ambiente y genere además ahorros de costos. Se trabajó durante el 2019 en el diseño de modelos de recambio de refrigeradores con los

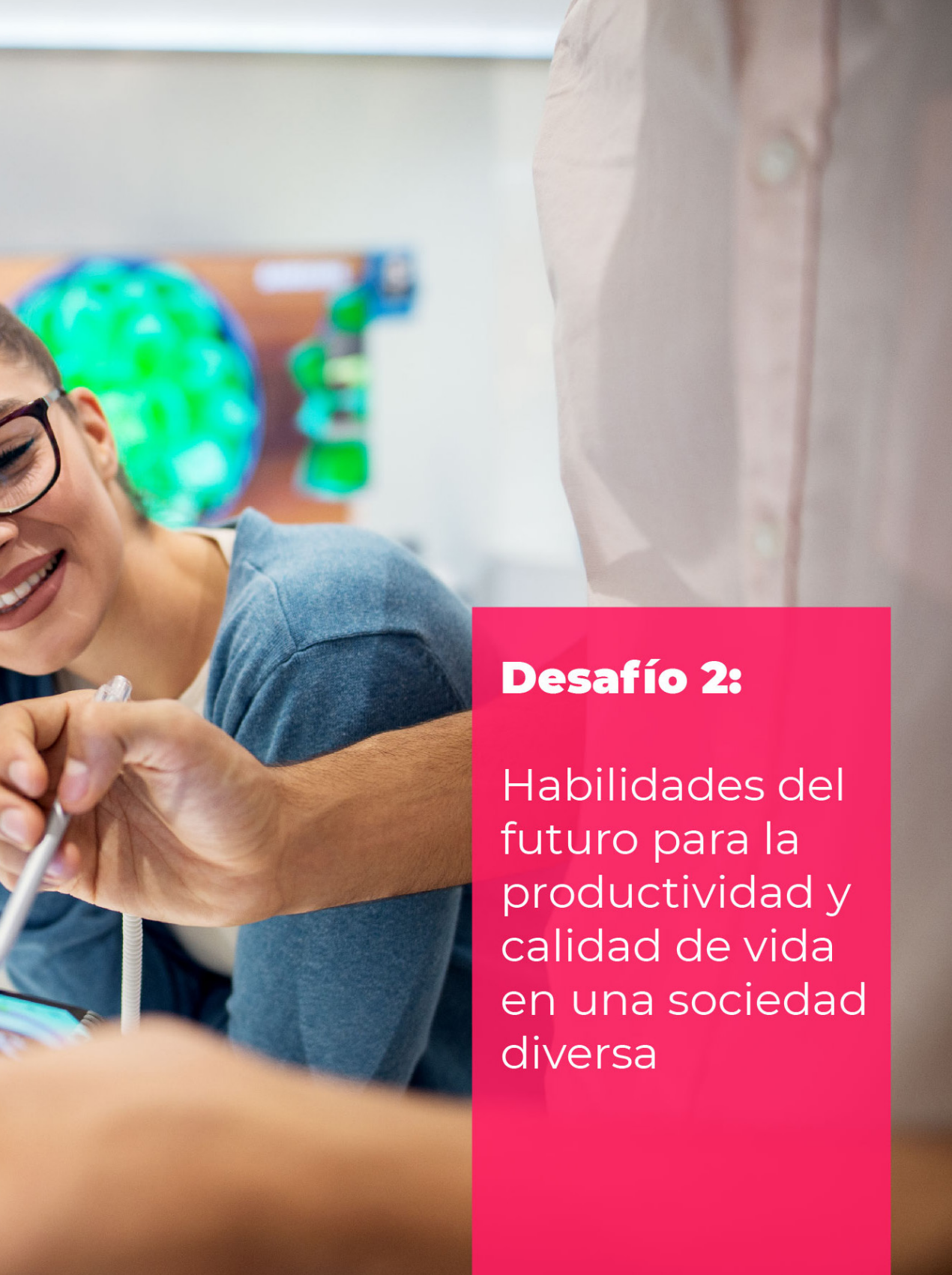
municipios y con los retailers. Asimismo, se avanzó con la SEC y el Ministerio de Energía en la actualización del etiquetado de consumo energético de refrigeradores, lo que tendrá un impacto directo en la renovación del parque instalado hacia equipos más eficientes.

En el **Programa Tranque** destacó la relevancia que ha ido adquiriendo la iniciativa a nivel global e internacional. En Chile, el compromiso del Ministerio de Minería y del Sernageomin ha sido clave en la incorporación del Programa a la Estrategia Nacional de Relaves, con los planes de escalar este programa y darle continuidad en el tiempo, en el marco del "Observatorio Nacional de Relaves" que impulsa el Servicio. De esta forma, se prueba la tesis inicial de que estas iniciativas voluntarias público-privadas construyen capital social que permiten una convergencia más armónica de una política pública más efectiva. El compromiso de las empresas mineras también se mantuvo firme, a las compañías fundadores se sumó Angloamerican, lo que es una muestra de que el programa se va convirtiendo en un referente. En el plano técnico se finalizaron los estándares de estabilidad física y química, y el sistema de monitoreo se encuentra en una fase piloto en Minera Los Pelambres con un 50% de avance.

Por su parte, la **Unidad de Servicios Medioambientales** continuó su estrategia de generar nuevos servicios que tengan en el centro la puesta en valor de los atributos de Fundación Chile para habilitar un desarrollo industrial sostenible. El desafío es renovar la cartera de servicios y avanzar hacia una mayor sofisticación y adicionalidad. Este proceso continuará durante 2020 con un reforzamiento del equipo.

En cuanto al **Instituto de Tecnologías Limpias** (ITL), destacó la postulación de FCh a la fase RFI lanzada por el gobierno. En asociación con el DLR de Alemania y el apoyo de 7 empresas fundadoras y 24 asociados, la Fundación construyó un diseño en base a principios de agilidad, cercanía con la industria y gestión de conflictos agenciales que logró la puntuación más alta entre todos los postulantes.





Desafío 2:

Habilidades del futuro para la productividad y calidad de vida en una sociedad diversa

DESAFÍO 2: HABILIDADES DEL FUTURO PARA LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN UNA SOCIEDAD DIVERSA

Durante 2019 se consolida la visión de FCH sobre Desarrollo Humano como un esfuerzo de innovación colaborativa para que las personas accedan a lo largo de su vida a oportunidades de aprendizaje de calidad, para construir sus competencias para el trabajo y para la vida, apoyando trayectorias formativo-laborales satisfactorias y productivas. Este relato es central para darle coherencia y ambición al trabajo de FCH en Desarrollo Humano, trascendiendo la visión fragmentada que previamente predominaba entre el subsector de educación escolar y postsecundario.

El portafolio de Desarrollo Humano para 2019 estuvo constituido por un conjunto de iniciativas maduras o en su fase final de desarrollo, junto a otras embrionarias o en su primera fase. Se trató, por tanto, de un año de transición que requirió combinar un foco en delivery con la exploración de apuestas nuevas que permitan además renovar el portafolio. Este proceso está aún en marcha y requerirá un esfuerzo de alta complejidad durante 2020 como resultado de la crisis social que ha retrasado seriamente la toma de decisiones en los sectores públicos y privados. En particular debe mencionarse el caso de los servicios estratégicos de Circular HR que vio mermado significativamente su volumen de operación durante el último trimestre, que es habitualmente donde se concentra el trabajo junto a empresas. Pese a lo anterior, el área logró ser superavitaria, disminuyendo diversos costos y compensando la menor contribución de Circular HR a la sustentabilidad financiera con otras iniciativas de alto volumen. El año 2019 deja además un conjunto de iniciativas y prospectos de gran proyección como es el caso de Talento Digital y de las innovaciones para la educación en la primera infancia, que emerge como un ámbito de alto impacto y que en Chile enfrenta brechas críticas.

LOGROS 2019 (por ámbito de impacto)

1. Formación para el Trabajo y Articulación con la Demanda.

ELEVA logró todas sus metas de cobertura y fue capaz de mantener operando Redes de Colaboración con 30 liceos TP, 9 instituciones de educación y 15 OTEC en 4 regiones del país, impactando a más de 5.000 estudiantes. Se desarrollaron capacidades en más de 500 docentes en base a recursos de aprendizaje de alta calidad diseñados como parte de ELEVA. El programa logró que gracias a las asistencias técnicas a las que accedieron más de 20 programas de formación para el trabajo recibieran el sello de calidad que entrega el Consejo Minero a través del Consejo de Competencias de la Minería. Por último, se logró que de 10 vacantes para prácticas profesionales para egresados de liceos las compañías

mineras y proveedoras ampliaron las vacantes disponibles a más de 200 estudiantes. Hasta el momento, la tasa de inserción laboral de estudiantes egresados de Liceos TP de la Red ELEVA una vez concluidas las prácticas es del 90%.

El programa Vetas de Talento logró demostrar que un modelo de intermediación efectivo puede contribuir a que grupos vulnerables que acceden a un re-entrenamiento adecuado (basado en estándares de competencias laborales definidos por sectores productivos) pueden acceder a empleos de calidad. Vetas de Talento logró una tasa de inserción laboral del 60%, que es muy alta al ser comparada con las logradas por otros programas de entrenamiento no basados en estándares de competencias sectoriales. Vetas de Talento tiene la oportunidad de transformarse en un antecedente clave para programas de reconversión laboral, que serán cada vez más frecuentes debido a los cambios tecnológicos y sociales que afectarán una parte del mercado laboral.

En materia de Agendas Sectoriales y en alianza con gremios empresariales se avanzó significativamente en el sector Mantenimiento 4.0 en alianza con la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) con la publicación del marco de cualificaciones y la implementación de programas de entrenamiento de 1.000 jóvenes. Esta es una experiencia demostrativa escalable a otros sectores de la economía y, en particular, en el ámbito de tecnologías 4.0. Adicionalmente se realizaron estudios de fuerza laboral con los sectores Comercio (Cámara de Comercio de Santiago CCS), Supermercados (Asociación de Supermercados) y Vinos (Viñas de Chile). En el caso de la minería, se lanzó la quinta versión del Estudio de Fuerza Laboral de la Minería y se inició, en alianza con el área Interoperabilidad de FCH, la construcción del Roadmap de las Tecnologías 4.0 de la Gran Minería.

2. Transformación Digital y Capital Humano: Talento Digital para Chile

En enero de 2019 comienza la implementación del programa Talento Digital para Chile, concretándose así un esfuerzo de más de un año de consultas, diseño de proyecto, construcción de un modelo asociativo público-privado y levantamiento de recursos financieros para crear un ecosistema de entrenamiento acelerado de habilidades digitales y transversales para población vulnerables. Se logró que el Ministro de Hacienda sea el champion de la iniciativa y se apalancaron fuentes provenientes del BID, del Ministerio del Trabajo (a través del Sence) y de Corfo. Como resultado se apalancaron recursos públicos por más de MMUS\$ 8 para el período 2019-2020, lo que constituye un logro muy

significativo que abre la oportunidad para un aporte de alto impacto de FCH. La iniciativa propone entrenar a 16.000 personas en un conjunto de perfiles críticos establecidos, junto a representantes de empresas que requieren talento digital para empleos entry level (que no requieren experiencia ni estudios formales previos en el ámbito de tecnologías de información) y de especialistas. La alianza con la Fundación Kodea para coordinar Talento Digital ha sido también un significativo logro con potencial de proyectarse en otros proyectos en el futuro.

3. Mejoramiento Educativo en Base a Evidencia

Durante 2019 el equipo de Mejoramiento Educativo buscó fortalecer la base de trabajo colaborativo con el Ministerio de Educación logrando un portafolio robusto y de impacto en diversas áreas del sistema escolar.

El portal EducarChile implementó una transformación radical de sus contenidos y foco, transitando desde un modelo de recursos múltiples para la comunidad escolar y de investigadores a una plataforma de recursos para que docentes apoyen su trabajo en el aula con una población de estudiantes con requerimientos y características muy diversas. Las autoridades de Mineduc han valorado el cambio, dando además una señal confirmatoria de la alianza de trabajo con FCH para continuar fortaleciendo el portal.

En el nivel de Primera Infancia, se logró establecer una alianza de trabajo con la Subsecretaría de Educación Parvularia que puede tener un alto potencial. En particular destaca la colaboración con la Junji para desarrollar e implementar en alianza con el Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto (OISE), que durante 2019 se tradujo en un programa y pasantía coordinada por FCH para 50 educadoras de párvulos. Se ha establecido una segunda alianza con la University of Sydney para los mismos fines. Se inició además junto a la Subsecretaría un programa de difusión del modelo Basics de Harvard para entrenamiento a personas que interactúan con niños entre 0 y 3 años en contextos diversos. En el nivel escolar, se lanzó el programa Convive en la Escuela junto a la Fundación Paz Ciudadana y al Mineduc para mejorar las capacidades de gestión de la convivencia escolar en 2.000 escuelas de alta matrícula.

En el ámbito territorial, FCH ha continuado la implementación del programa Ayllú Solar, implementado exitosamente la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos con 36 escuelas, 1.000 alumnos, 300 docentes de la región de Arica y Parinacota. Asimismo, se lograron convenios para apoyar la constitución de Redes Colaborativas de Liceos TP en 3 regiones del país.

Finalmente, se logró una alianza de trabajo con las Facultades de Pedagogía de la Universidad de Concepción, Universidad Austral, Universidad de Atacama y Seminario para elaborar una propuesta de Centro de Liderazgo, cuyo resultado se espera para inicios de 2020.

4. CIRCULAR HR: Servicios estratégicos en gestión de talento y engagement

Circular HR, área de temáticas de capital humano orientada a servicios a empresas, es un factor de importancia que permite al área de Desarrollo Humano tener un alto nivel de entendimiento y afinidad con los cambios en el mundo del trabajo, considerando los desafíos de productividad e innovación presentes. Gracias al trabajo con empresas, FCh logra enriquecer su trabajo de agendas sectoriales y otros de carácter pre-competitivo o de interés público. En particular el año 2019 fue un año clave de colaboración interna, donde Circular HR lideró la ejecución metodológica de los roadmaps de dos plataformas claves de FCH: Plastic Pact y Minería 4.0.

En el caso de los servicios estratégicos provistos por Circular HR, se trató de un año muy complejo por serios problemas con la plataforma tecnológica que soporta algunos de los servicios y que tuvo costos financieros inesperados. Junto a ello, la crisis social de Chile afectó severamente las ventas en la última parte del año, en que habitualmente Circular HR ejecuta gran parte de su operación.

No obstante lo anterior, cabe destacar el trabajo estratégico junto al Directorio de Circular HR que se tradujo en una reorientación hacia una plataforma de servicios con mayor contenido de innovación y con un robusto soporte tecnológico que está en proceso de desarrollo. Se reorganizaron los equipos de trabajo y se proyectó al 2025 un crecimiento significativo en la contribución de Circular HR a FCH.





Desafío 3:

Acuicultura
como respuesta
a la necesidad
de proteína

DESAFÍO 3: ACUICULTURA COMO RESPUESTA A LA NECESIDAD DE PROTEÍNA

El portafolio de las iniciativas en el sector Alimentos y Acuicultura enfrentó un importante desafío transformacional durante el año 2019. Tanto en el ámbito organizacional, lo que implicó una importante reestructuración del equipo, como en la definición de los modelos de intervención, alineados con las definiciones estratégicas que como Fundación Chile emprendimos en el plan 2022.

LOGROS 2019

En el caso del **Centro Experimental Quillaípe**, el foco estuvo puesto en la orientación de la actividad hacia el modelo de servicios estratégicos. Esto con el objetivo de potenciar el vínculo con la Industria, participando en el cierre de las brechas sanitarias, productivas y competitivas que tiene uno de los principales sectores exportadores del país. Para esto, consolidamos una nueva estructura organizativa y concentramos las capacidades y talento en lo que pueda servir a este propósito. Las acciones emprendidas durante el año 2019 permiten prospectar un 2020 más sólido en términos de focalización y de riesgo financiero asociado a la continuidad de la operación. Por otro lado, además, acercar potenciales socios estratégicos que permita potenciar el valor que este Centro puede aportar a la industria salmonera.

En el caso de la **Diversificación Acuícola**, la iniciativa más emblemática en curso del portafolio es el programa Corvina. Esta iniciativa, en tierra derecha al escalamiento, ha tenido importantes avances tecnológicos que permitieron consolidar el ciclo productivo a escala experimental. Esto permitirá cosechar, por primera vez el ciclo completo de recirculación, 1.600 kilos de la especie. Además, se encuentra ad portas de cosechar 13 toneladas adicionales lo que permitirá realizar pruebas comerciales que tienen como objetivo delinear el posicionamiento que puede tener el producto final. Adicionalmente, y como una señal de fortalecimiento del programa, Friosur comprometió la participación en la fase final del programa mediante la inversión de \$400 millones. Esto, además de habilitar la línea de financiamiento de CORFO para esta etapa (2020-2022), permitirá robustecer el plantel de reproductores además de asegurar una producción continua de juveniles mediante el desove fuera de temporadas. Un avance crítico en la línea de una producción más cercana a la industrial.

Por otro lado, realizamos la exploración de un modelo de iniciativa focalizado en el desarrollo territorial mediante el impulso de proyectos que den una mayor sostenibilidad a la actividad de pequeñas agrupaciones pesqueras. Si bien aún es temprano para tener conclusiones, este piloto puede resultar en un modelo de intervención con financiamiento

privado consistente con las necesidades que el país enfrentará en los próximos años, impulsando la actividad de comunidades vulnerables mediante la promoción de actividades productivas sustentables.

Los avances descritos tendrán como objetivo consolidar la transformación del área y alinear el modelo de intervención a la vez que se contiene la exposición financiera al riesgo de falta de financiamiento de las capacidades y recursos destinados. Este es el camino a recorrer durante los próximos años para asegurar que la actividad de la Fundación Chile en este sector genere el impacto esperado.





Desafío 4:

Minería como
palanca de
desarrollo

DESAFÍO 4: MINERÍA COMO PALANCA DE DESARROLLO

CONTEXTO Y LOGROS 2019

Expande: El cierre del 2019 da cuenta de positivos indicadores de impacto del programa en el ecosistema. Las impresiones de las empresas mineras que forman parte del programa sobre el aporte de valor de Expande han sido positivas, lo cual se vio reflejado en la duplicación de la tasa de lanzamientos de desafíos. Esta situación requirió ajustar y optimizar las metodologías de trabajo, que incluyó la incorporación de una plataforma world class de gestión de innovación e ideas, fortalecer el brazo comunicacional además de vigilancia tecnológica como herramientas importantes para soportar este incremento en el nivel de actividad de las compañías. Así los principales indicadores acumulados a diciembre 2019 son:

- 19 operaciones participan del programa, y a partir de enero 2020 se incorpora **TECK** al programa.
- **123 procesos de innovación abierta gestionados.** El crecimiento en la demanda de innovación fue de un 64% respecto al año 2018.
- **99 contratos de pilotaje e implementación.** El 2019 tuvo un crecimiento de un 80% respecto al 2018.
- **32 empresas** participando de Expande Scale.
- **43 postulaciones** a levantamiento de capital con un total levantado de **USD 8,4 millones** por parte de emprendedores y proveedores.
- **+USD 23 millones** como contratos de pilotaje e implementación.
- **11 X de retorno de innovación por cada USD de financiamiento público.**
- **USD 313 millones de valorización de ventas del portafolio de soluciones (estimación, a 5 años).**
- Un logro clave fue la aprobación de la **extensión del proyecto** hasta diciembre del 2021 por parte de CORFO, lo que permitirá a Expande preparar de forma óptima la transición a un modelo de financiamiento privado.

Los principales hitos que el programa realizó durante el año fueron los siguientes:

- **1er desafío transversal de la minería.** En el marco de la entrada en vigencia de las metas de valorización de neumáticos fuera de uso que establece la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje (REP), Expande junto a algunas de las compañías mineras, representantes del Grupo Neumáticos del Consejo Minero (Codelco,

BHP, Antofagasta Minerals, Collahuasi, Anglo American, Glencore y Teck), desarrollaron el Demo Day del desafío “Modelo de negocios para la valorización de neumáticos fuera de uso”. Esto comprendió una oferta de soluciones tecnológicas que abarcó desde la valorización energética - que comprende procesos de degradación térmica como termólisis, pirólisis e incineración - hasta la valorización con foco en el reciclaje, mediante la reducción de tamaño de los neumáticos fuera de uso para la obtención de gránulos a través de diversos modelos operativos de economía circular.

- **Vinculación con ecosistemas locales.** Se han reforzado los lazos con stakeholders claves en la región de **Antofagasta**, específicamente con el Clúster Minero de Antofagasta, Endeavor, Fundación mi Norte y CIPTMIN, con el objetivo de apoyar con capacidades técnicas y de negocios a las empresas que son parte de ese ecosistema.

- **Redes internacionales.** Un logro nítido de colaboración con otros ecosistemas de innovación fue el resultado del Digital **Transformation Challenge** realizado en asociación con el Estado de Bayern, donde las empresas Dhemax y Fractal, seleccionados en un proceso competitivo, expusieron sus tecnologías, y que adicionalmente fueron finalistas en el Summit de innovación de ProChile en Munich, ambos con soluciones en el ámbito de la transformación digital. En el contexto regional nos hemos relacionado con **Perú** y se han establecido convenios de colaboración con el **Clúster Minero del Sur**.

- **Generación de conocimiento.** Se realizaron dos publicaciones sobre la **Ruta del Emprendimiento en Minería** y una encuesta a más de 300 proveedores del ámbito tecnológico, lo que permitió una completa **Caracterización de proveedores de la minería**. (Ambas investigaciones disponibles en nuestra WEB para todo el ecosistema de innovación).

- **Modelo con alcance internacional.** Durante el año 2019, el modelo de innovación abierta en minería de Expande fue presentado a nivel internacional en distintas instancias, como la feria de innovación Bits and Pretzels en Alemania y el MSTA 2020 Forum en Canadá. En el contexto latinoamericano, Expande ha presentado su forma de trabajo en Perú y en Argentina, durante la realización del 2º Foro de Minería y Desarrollo Sostenible de las Américas.

Expande ha acompañado también al área de Supply Innovation de BHP Chile en el apoyo local de METS Ignited, iniciativa australiana, logrando el reconocimiento del Sr. Robert Fergusson, Embajador de Australia por el rol de Expande para vincular ambos ecosistemas a través de la innovación abierta.

Un caso de transferencia relevante ha sido el inicio de la implementación del programa de innovación abierta con proveedores en BHP Australia, que buscará replicar la exitosa experiencia del modelo en BHP Chile.

INTEROP: El año 2019 fue un año clave para INTEROP donde se realizó la reformulación de sus objetivos de cara al hito de continuidad del financiamiento CORFO.

En ese punto, propuso un modelo que abandona la idea inicial de una organización independiente de estándares, y se reformula como una unidad flexible capaz de trabajar junto con las compañías minera para atender los nuevos desafíos de la minería 4.0, con 3 líneas claves:

- 1) Antena tecnológica: Creación de una hoja de Ruta para la industria, distritos y faenas y vigilancia tecnológica recurrente a disposición de mineras y proveedores.
- 2) Estándares y guías: Generación de nuevas guías abiertas y participación de Chile en instancias internacionales tales como comités ISO, Industry 4.0, y INN.
- 3) Iniciativas de apoyo a interoperabilidad en operaciones mediante el desarrollo de guías "on demand" para mineras y otras iniciativas como, diagnósticos de interoperabilidad, pilotajes, guías para grandes licitaciones, training, etc.

Desde mayo en adelante, se avanza hacia esta nueva visión, que implica una disminución del aporte CORFO de 3.000 MM a 1.947 MM, y un acercamiento fuerte a las grandes mineras para el levantamiento de proyectos conjuntos.

Resultados 2019 de cara a la nueva estrategia:

1) Antena tecnológica:

En alianza con CIRCULAR HR de FCh, Interop comienza a realizar roadmaps, trabajo que permite identificar las acciones críticas para el desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías. A través de este, la industria o una faena es capaz de desarrollar un portafolio de proyectos de corto, mediano y largo plazo que den solución a sus desafíos tecnológicos.

• **Road Map de Innovación para la Minería 4.0:** En un esfuerzo conjunto con el Consejo Minero, se convocó a la industria a identificar las oportunidades de captura de valor que presentan las tecnologías de la industria 4.0. Este ejercicio se planteó desde un comienzo como un heat map de tecnologías que permitió guiar la adopción tecnológica de faenas mineras. El ejercicio logró captar el interés de la industria, lo que se vio reflejado en su gobernanza, donde participan 7 grandes mineras; Anglo American, Antofagasta Minerals, BHP, Codelco, Collahuasi, Freeport McMoran y KGHM. Por otro lado, los talleres convocaron a más de 150 asistentes representando a compañías mineras, proveedores, universidades e instituciones relacionadas con la minería. Cabe destacar también la identificación del núcleo de Licencia Social para Innovar, el que se hace cargo de los desafíos regulatorios y laborales en la incorporación de nuevas tecnologías y pone en sintonía a este Road Map con la contingencia nacional. El documento será lanzado el 31 de marzo del 2020.

• **Road Map Tecnológico de Radomiro Tomic (RT):** Se realizó para CODELCO un RoadMap de Minería Rajo donde se identificó una cartera de 8 proyectos relevantes para cumplir con las mejoras de productividad que busca RT. Este trabajo se llevó a cabo con personal operacional y ejecutivo de la mina y fue validado por su gerente general. Su positiva evaluación ha redundado en nuevas oportunidades con la empresa para monitorear la ejecución de los proyectos de este portafolio, y un posible Road Map Distrital para CODELCO Norte con el objeto de alinear los desarrollos tecnológicos de sus operaciones.

2) Estándares y guías: Al cierre del 2019 INTEROP ha logrado ser la primera institución chilena líder de una mesa de trabajo de la ISO, proponiendo un estándar Internacional desde Chile. Además, ha desarrollado una oferta de productos atractiva para las compañías mineras, relacionadas al modelo de interoperabilidad publicado en minería en conferencia del Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum (CIM) junto a Mining3.

Durante el periodo además publica dos guías técnicas abiertas ("Guía de Comunicaciones inalámbricas para minería en rajo abierto" y "Guía de Pruebas Piloto sobre Redes Inalámbricas") y dos guías en desarrollo para la "telemetría de signos vitales para equipos mineros" y para "sistemas de gestión de flota mineros" que apoyan la toma de decisiones de las compañías mineras.

FCh, desde la plataforma Interop ha logrado posicionarse como un actor relevante en la digitalización de la minería, gran desafío para el sector actualmente.

Interop en marzo 2020 pone fin a su etapa de financiamiento CORFO, y buscará dar continuidad a la oferta de servicios, de forma conjunta con Expande y Circular H.R. En esta nueva etapa buscará desarrollar nuevos road maps de industria 4.0 que permitan levantar de forma específica los desafíos y soluciones para operaciones, junto a Circular, a partir de la exitosa experiencia de Radomiro Tomic, y proveer servicios de interoperabilidad (diagnóstico, elaboración de guías, asesoría en licitaciones) a través de Expande. La lógica detrás es que los desafíos de interoperabilidad son catalizadores de procesos de innovación abierta que pueden ser abordados por Expande. Finalmente, esta plataforma adquirirá también la capacidad de gestionar desafíos de digitalización en minería. Por otro lado, la participación en la ISO como representantes de Chile continuará, como una forma de mantener el posicionamiento ganado y estar en contacto con las tendencias.





Desafío 5:

Emprendimiento

DESAFÍO 5: EMPREDIMIENTO

La innovación se ve impulsada gracias al emprendimiento mediante la creación de nuevos proyectos innovadores, contribuyendo a una mejor calidad de crecimiento (a mayor productividad, mejores salarios), potencian la competitividad en sectores tradicionales y fomentan la movilidad social.

El aporte que ChileGlobal Ventures (CGV) realiza en la industria del venture capital se visualiza en cada una de sus líneas de impacto: Startups, Angels, Corporate & Funds, que buscan aportar al desarrollo del país, a partir del apoyo a emprendimientos dinámicos y a la articulación de distintos actores del ecosistema con el fin de impactar en desafíos globales que existen en Chile. Tiene como objetivo conectar la demanda y la oferta, a través de la vinculación de estos emprendimientos con inversionistas y grandes empresas, generando una economía más dinámica.

Durante el año 2019 el área logró superar el presupuesto financiero, obteniendo un superávit de 228MM con respecto al margen presupuestado. Lo anterior se logra gracias a la venta de su participación en la empresa Chipax de la aceleradora, aumento de la cuota por la operación del Fondo CLIN (entrada de Stars) y los distintos programas de innovación abierta llevados a cabo por nuestra área corporativa. El año pasado las líneas de impacto de ChileGlobal Ventures se destacaron con diferentes resultados:

Startups: La Aceleradora de Negocios obtuvo el segundo lugar en el ecosistema de emprendimiento nacional según una evaluación de Corfo, este logro es más significativo ya que su tesis de inversión se enfoca en startups que están en industrias con foco país y en etapas más tempranas, cerrando el 2019 con un portafolio de 38 startups.

Respecto al portafolio del fondo de inversión CLIN, se alcanzó un excelente rendimiento con las primeras 4 inversiones, las cuales han crecido su valorización de MMUSD\$18,5 a MMUSD\$50,8.

Angels: Durante el 2019, ChileGlobal Angels avanzó significativamente hacia lograr la sustentabilidad financiera de la Red. Esto se logra a través de la incorporación de nuevos inversionistas (para llegar a un total de 40 inversionistas ángeles) y el aumento en el precio de las membresías, logrando financiamiento 100% privado (sin contar con subsidio Corfo para su operación).

Corporate: Se llevó a cabo APEC Startup Challenge junto a Entel y CMPC, en total fueron casi 200 postulaciones pertenecientes a 19 países, de las cuales dos pasaron a ser parte del portafolio de la aceleradora, demostrando que se puede generar un impacto global con nuestras redes y marca.

Además de ésta, otras iniciativas de innovación abierta con empresas y family offices llevadas a cabo durante el año lograron grandes resultados; se realiza un programa de scouting para el family office Corpora y la construcción y fortalecimiento de una relación con Banco Bci. También se llevaron a cabo convocatorias a startups junto a CAP (Cap Innovación y Cap Minería, sumado al apoyo de Expande, convocando desafíos de mantenimiento predictivo y productividad en sus procesos) y HDI Seguros (buscando emprendimientos para los desafíos asociados a nuevos productos, calidad de servicio e interoperabilidad de sus sistemas). Ambas convocatorias lograron un total de 137 postulaciones, y 5 emprendimientos que hoy se encuentran trabajando con CAP o HDI Seguros.

Funds: En el segundo semestre del año pasado se incorpora como aportante del Fondo CLIN, Stars (Family Office ligado a la familia Ibáñez), grupo cuya experiencia y motivación para realizar inversiones de impacto, aportará alto valor al fondo. Durante el año se cerraron 4 inversiones (3 nuevas empresas y un follow-on) y se aprobaron por directorio otras 7 inversiones (5 nuevas startups y 2 nuevos follow-ons).

Por último, ChileGlobal Ventures ha alcanzado una posición significativa en la industria del venture capital, tanto a nivel nacional como Latinoamericano, participando activamente en las mesas directivas de ACVC, Inversionistas AP y Latam Ventures Club. Este tipo de participación ha ayudado no sólo a alcanzar un buen posicionamiento, sino que también ha permitido encontrar nuevas oportunidades de inversión y generar instancias de valor para el portafolio, como traer a personas como Tim Draper a Fundación Chile.



An aerial, top-down photograph of a large, diverse group of people crossing a zebra crossing on a city street. The pedestrians are scattered across the white stripes, moving in various directions. The image is partially covered by a solid red rectangular overlay on the right side, which contains the word 'Corporativo' in white text.

Corporativo

ÁREAS CORPORATIVAS

1. PERSONAS

CONTEXTO Y LOGROS 2019

Durante el año 2019 establecimos dos focos prioritarios de trabajo:

I. Desarrollo de un modelo de gestión cultural

Nos propusimos comenzar a sentar las bases para desarrollar un modelo de gestión de cultura que nos permita movilizar a la organización de manera ágil para adaptarse en un entorno de desafíos complejos y en constante cambio, basado en el fortalecimiento de conductas y procesos FCh que nos permitan generar consistencia en todos los ámbitos.

a. ADN FCh: Potenciar la consistencia conductual de nuestra cultura a través de:

(1) Revisión de la Visión, Misión y Valores de la organización y su alineamiento con los desafíos actuales y futuros. Durante el año 2019 se realiza diagnóstico del estado actual de la socialización de visión y valores. Se refuerza mensajes claves de valores FCh a través de estrategia de comunicación último trimestre del año.

(2) Levantamiento de **competencias** de liderazgo FCh como agente clave para impulsar y sostener la cultura de la organización. Avanzamos en el levantamiento de los atributos del líder FCh distinguiendo la contribución interna y externa. Se levantan las competencias FCh con sus distintos descriptores conductuales y niveles de desarrollo a través de paneles participativos de todas las áreas y categoría de cargos.

(3) Se levanta **inventario de capacidades técnicas** y experiencia de colaboradores FCh con el objetivo de potenciar sinergias entre los equipos a través de la disponibilización online en la intranet de las capacidades internas al servicio del propósito transversal FCh. Adicionalmente, se realiza un diagnóstico de obstáculos y oportunidades de transversalidad en la organización a través de diversos focus groups con representantes de todas las áreas y categorías de cargo que servirá como punto de partida para el trabajo de transversalidad 2020.

(4) En temas de **eficiencia** iniciamos el proceso de migración a BUK como nuestra nueva plataforma ERP de Gestión de Personas, la cual proporciona mayor diversidad de recursos y flexibilidad para la gestión, así como una interfaz más amigable para los colaboradores. Además, avanzamos en la revisión, creación y actualización de políticas de

gestión de personas y administración las cuales se encuentran disponibles en intranet. Adicionalmente se generaron eficiencias en uso de electricidad (-2% en consumo y -4% en gasto) por iniciativa cliente libre y equipos más eficientes, en agua (-9% en consumo y -8% en gasto) por mantenciones oportunas y en gas (-3% litros y -5% en gasto) por regularización de contratos.

b. FCh Ágil: potenciar la cultura con prácticas de gestión FCh que fomenten la flexibilidad y agilidad que requiere la organización con foco en la conexión con nuestro entorno, a través de la implementación de 3 células piloto: Portal Educar Chile, Servicios Medioambientales y Aquadvice, incluyendo plan de capacitación y acompañamiento a los participantes. Se elabora plan de difusión de aprendizajes que considera un reportaje en profundidad respecto a las metodologías ágiles incluyendo experiencia de las células, material de apoyo, videos explicativos, etc. Se desarrollan 4 podcast de innovación y agilidad disponibles tanto interna como externamente. Adicionalmente se sube a nuestra plataforma interna de Gestión de la Innovación todas las herramientas de agilidad utilizadas (toolkit) para disponibilizar su posterior uso en distintos proyectos. Se elabora plan de continuidad de agilidad a través de un diagnóstico realizado con los participantes de las células piloto, benchmark externo.

c. Flexibilidad Organizacional: benchmark de diseños organizacionales flexibles realizado como referencia para la realización del diagnóstico organizacional actual. Levantamiento de mapa de cargos que permite comparar la actual estructura organizacional y posiciones con el Mercado, análisis de compensaciones y escalas salariales.

II. Potenciar nuestros procesos de gestión de talento

Desarrollo de metodología de gestión de talentos que nos permita gestionar el ciclo de vida completo de nuestros colaboradores, no tan solo en su ingreso y desarrollo profesional, sino que también de los procesos de salida al cierre de las iniciativas. De esta forma, durante el año 2019 nuestros focos de trabajo estuvieron centrados en:

a. Posicionamiento como marca empleadora: potenciar aún más nuestra propuesta de valor FCH como lugar para trabajar, potenciando nuestro alto sentido de propósito e impacto, principalmente en dos líneas de trabajo:

(1) Diagnóstico de los atributos organizacionales más valorados por nuestros colaboradores a través de una serie de Focus Groups internos. Se pone foco en fomentar la **participación** de colaboradores a través de desayunos y reuniones del Gerente General y Gerente de Personas con todos los equipos de FCH.

(2) Nuestro plan de trabajo durante crisis permite reforzar nuestra propuesta de valor interna con el foco "las personas al centro" incluyendo iniciativas de calidad de vida en transporte, Flexibilidad horaria y home office, entre otros. Revisión y creación de nuevo portal de trabajo alineado a diagnóstico de employer branding, con foco en calidad de vida y propósito. Se realiza una reorganización del layout con el objetivo de integrar a los equipos naturales y que puedan trabajar de manera más ágil y colaborativa.

(3) Potenciamos nuestro modelo de Gestión de Engagement a través de la incorporación de un pulso de engagement, bajada comunicacional a todos los equipos y elaboración de planes de acción.

b.Desarrollo de talento como foco de gestión:

(1) Desarrollo e implementación de un nuevo sistema de gestión de desempeño alineado a los nuevos desafíos de FCh, que considera metas financieras compartidas por toda la organización y de portafolio grupales, además de las individuales. Se refuerza etapa de Mid-Year de desempeño con participación extendida a toda la organización y se implementa una nueva plataforma de Gestión.

(2) Se establecen las bases para avanzar hacia un **modelo integral de gestión de talento FCH**. Socialización de Metodología de Gestión de Talento con Gerentes y primer ejercicio de mapeo realizado en conjunto con cada Gerencia.

(3) Programa de **capacitación con foco en agilidad y Gestión de la Innovación**.

El programa de Agilidad consideró capacitación tanto para integrantes de las células piloto como colaboradores en general. Se realizan módulos de formación general en metodologías ágiles, formación Product Owner y Scrum Master, considerando la participación de 129 personas representando más de 340 HH de capacitación totales.

El programa de capacitación de Gestión de la Innovación consideró la realización de 7 módulos de capacitación para las siguientes etapas: (a) Diseño informado: Teoría de cambio, metodologías ágiles y pricing y costeo de proyectos; (b) Implementación y evaluación: gobernanza de proyectos y seguimiento financiero; (c) Amplificación de

impacto: escalamiento de iniciativas (d) Introducción al modelo Gestión de la Innovación FCH para nuevos ingresos.

Este programa contó con la participación de 135 personas generando más de 400 HH de capacitación.

c. Modelo de Gestión de salidas: Revisión de las políticas y procedimientos asociados a las salidas de colaboradores. Análisis de entrevistas de salida y relevamiento de factores clave a ser mejorados. Elaboración de política y procedimiento ajustado al diagnóstico. Política y flujos revisados en conjunto con el equipo de Negocios y Finanzas. Implementada a partir del segundo semestre 2019.

Desarrollo y Relaciones internacionales

El año 2019 estuvo marcado por la Contingencia nacional que desafió a FCh a avanzar hacia la diversificación financiera en un contexto de cambios en el Directorio y de las contrapartes de las distintas entidades.

Pese a esto, cerramos un año con avances. En materia de **diversificación financiera** se logró aumentar los ingresos internacionales en un 95% (por sobre la meta de 20%) y cumplir con la identificación de nuevos prospectos. Además, se generó un grupo de trabajo del Directorio para trabajar en el financiamiento estructural de FCh con miras a tener un hito de aportes significativos al patrimonio para los 45 años que se cumplen en agosto del 2021.

En materia de **relaciones internacionales**, el año tenía en agenda 3 grandes eventos para Chile: COP 25, GSG y APEC. Pese a la suspensión, FCh tuvo presencia en el GSG Summit en Buenos Aires y fuimos parte de la jornada GSG Summit en Santiago que se desarrolló en dependencias de Fundación Chile como partner local.

La cancelación de la COP 25, nos llevó a cancelar también el evento colateral B-COP cuyo objetivo inicial era ser un espacio para el sector privado de conversación respecto a los temas COP. Este fue reemplazado por el evento "Chile Sin Fronteras", que permitió convocar a los principales actores del ecosistema de inversiones de

impacto, sector privado y a varios de nuestros aliados nacionales e internacionales en un espacio de reflexión respecto al desarrollo inclusivo y sostenible.

En lo que respecta a la **relación con el Gobierno**, se renueva el convenio de desempeño, acordando un modelo de reporte más eficiente con CORFO. Desde las iniciativas, FCh apoya desafíos claves país, como son la agenda hídrica, la agenda de productividad, la agenda REP y la iniciativa compromiso país. Esta relación cercana y fluida habilitó una fórmula para la extensión de los convenios de las plataformas EXPANDE y ELEVA que terminaban el 2019, disponibilizando cerca de US\$1 millón de financiamiento para estas iniciativas al 2021.

En lo relativo a nuestra **gobernanza**, el Directorio tuvo un recambio de la mitad de sus participantes. Pese a ello, se cierra satisfactoriamente la evaluación externa Technopolis mandatada por el Directorio. Las principales conclusiones de la evaluación fueron la consolidación del modelo Backbone, objetivo planteado en el plan 2022 como una fórmula de abordaje de nuestras grandes iniciativas. La evaluación realizada destaca la dualidad público - privada, y la habilidad de FCh para actuar como facilitador que congrega a stakeholders de distintos sectores con intereses diversos para abordar y desarrollar soluciones a problemas comunes. De la evaluación se desprendieron 9 recomendaciones en los ámbitos de: i) convenio de desempeño, ii) diversificación de ingresos, iii) sinergias y toma de decisiones, iv) modelos lógicos, v) selección de iniciativas, vi) implementación, vii) áreas de oportunidad, viii) comunicación y ix) monitoreo y evaluación que serán incorporadas en la planificación 2020.

Con el nuevo directorio ya conformado, FCh durante el año tuvo varios hitos estratégicos relevantes, entre ellos: la **Jornada Estratégica de Jahuel**, donde además de participar junto a los equipos se aportó a la visión del nuevo relato; **Jornada Planificación Directorio Octubre**, oportunidad en la que se trabajó y aprobó una exploración en materia de ciudades. A esto, se sumó una **segunda jornada de revisión estratégica en enero 2020** para actualizar la estrategia a los acontecimientos ocurridos a partir del 18 de octubre que también contó con alto involucramiento de los Directores. En esta jornada, se reafirmaron los ejes estratégicos (desarrollo sustentable y desarrollo humano), los principales modelos de intervención (backbone, innovación abierta y servicios estratégicos) con algunos nuevos énfasis, y se incorporaron nuevos criterios orientadores para evaluar el portafolio actual y potencial. Los nuevos criterios, denominados SER, buscan concentrar los esfuerzos en mayor impacto Social, mayor Escala y Rapidez de las intervenciones de FCh y una mirada especial a los temas de productividad y legitimidad las empresas y el sector público.

ÁREAS CORPORATIVAS

2. NEGOCIOS Y FINANZAS

El año 2019 fue un año de importante avance en la estrategia de la gerencia de Negocios y Finanzas, que incluye el desafío de vincularse de forma más cercana al negocio. Considerando las 3 principales líneas de acción definidas, los principales logros del año son:

Transformación digital

Iniciamos el plan de trabajo mediante la implementación de mejores herramientas para reemplazar y/o fortalecer los procesos de apoyo, monitoreo y control claves como soporte para el negocio, generando mayores eficiencias a la vez que se mitigan riesgos. En esta línea, se implementó la plataforma Rindegastos, optimizando el proceso de rendición de gastos, FEBOS (proceso de automatización de recepción, emisión y contabilización de documentos tributarios), un módulo de control y gestión de inventario y activo fijo en SAP y un gestor de proyectos SMS para mejorar la visibilidad de avance de los proyectos. También se encuentra pronto a implementar una herramienta para gestionar el flujo de documentos legales. Además de los beneficios de estos soportes más fortalecidos, este tránsito permitirá focalizar capacidades de la gerencia para continuar avanzando en la transformación del negocio.

Por otra parte, en lo relativo a la infraestructura tecnológica, no sólo iniciamos una migración de los equipos personales hacia nuevos con un mejor rendimiento y adecuados para la adopción de las nuevas herramientas, sino que además mejoramos sustancialmente la robustez de nuestro Data Center. Se renovaron los servidores locales, y además migramos a un sistema híbrido que no sólo nos ofrece un respaldo ante desastres, sino que, además, permite operar desde la nube, otorgando un grado de libertad adicional para operar adaptarnos a los cambios tecnológicos y un significativo menor riesgo de pérdida de información.

Alineamiento Estratégico

En una etapa de transformación del portafolio de iniciativas de Fundación Chile, la gestión de cambio en proyectos que terminan un ciclo, o que evolucionan para amplificar el impacto o de otros que comienzan a dar un paso adelante en el diseño es crítico para asegurar la consistencia de nuestra actividad con la estrategia. En esta línea, avanzamos generando las información e instancias clave para la puesta en marcha de, por ejemplo, iniciativas como Plastic Pact o la exploración para Ciudades. Por otro lado, clave resultó la gestión de transiciones de plataformas como Summa (spin-off) o Interoperabilidad

(redefinición de alcances) y Acuicultura y la depuración de Alimentos. El 2019 finaliza también con un portafolio objetivo al 2022 que nos permitirá delinear acciones de largo plazo requeridas para la sustentabilidad de Fundación Chile.

Por otro lado, y como parte del proceso nacional que se vive a partir del 18 de octubre, se realizó un importante ejercicio identificando oportunidades y amenazas de las principales iniciativas en este nuevo contexto país.

Sostenibilidad Financiera

Durante el año formalizamos proceso de seguimiento mensual con visión proyectiva del resultado de la mano de la nueva plataforma de seguimiento SMS y manejo de matrices de riesgos por iniciativa. Esto habilitó una toma de decisiones planificada que permitió ahorros importantes que hicieron posible ir ajustando el desempeño financiero del año. Además, permitió visibilizar información relevante para la toma de decisiones frente a la proyección del año 2020.

Con respecto al Endowment, iniciamos el programa de inversiones en Activos Alternativos con el cual buscamos una rentabilidad objetivo mayor de largo plazo. En esta línea generamos compromisos de inversión por casi un 6% del total del Endowment, lo que elevará la rentabilidad esperada del portafolio de inversión en aproximadamente 50 pb.

Finalmente, si bien fue un año complejo para las unidades de negocio, continuamos fortaleciendo su gestión. En el caso de Aquadvice, esta transitó por una reforma organizativa para focalizar su gestión en los servicios estratégicos. En el caso de Circular, un re-diseño de las políticas de administración de la unidad que permita abordar los nuevos desafíos que enfrentará sobre el modelo de negocio.

Marketing y comunicaciones

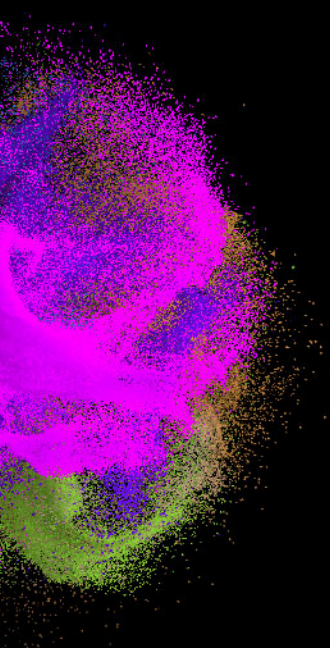
Durante el año 2019 el trabajo de marca se centra en actualizar el propósito corporativo con el relato estratégico. Estas nuevas definiciones que ponen énfasis en impulsar el Desarrollo Sostenible de Chile, permiten evidenciar con mayor foco y claridad, la forma cómo nuestro portafolio de iniciativas aborda los desafíos críticos de nuestro país.

De esta manera se destacan cuatro ámbitos de desafío Fundación Chile: Habilidades del Futuro, Uso Sustentable de Recursos, Transformación de la Industrias y Emprender para Innovar, reorganizando la estrategia de posicionamiento con atributos diferenciadores tales como nuestro enfoque sistémico y la creación de círculos virtuosos entre crecimiento inclusivo, protección medioambiental y desarrollo social.

En el transcurso del año, las distintas iniciativas desarrolladas en Fundación Chile se actualizaron en sus relatos y posicionamiento, presentando una mayor conexión tanto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como con los desafíos de desarrollo inclusivo que el nuevo contexto social del país nos plantea para el futuro.

Este año concluye con actividades convocantes e inspiradoras en temáticas que se hacen cargo de las necesidades de transformación del país, movilizando a actores clave para reflexionar acerca de los desafíos que enfrentamos. Encuentros como Chile Sin Fronteras, workshops de reflexión y una renovada presencia digital (redes sociales y web corporativa) con relatos más conectados con los intereses de la comunidad permitieron avanzar en una dirección renovada con mayor foco en impacto en las personas y la sociedad.

En total se realizaron 165 Eventos, dentro de los que destacan hitos relevantes de nuestras iniciativas, tal como la Firma del Pacto Chileno de los Plásticos y posteriormente el lanzamiento de sus compromisos, el lanzamiento de la publicación Transición Hídrica, el lanzamiento de Talento Digital, y el lanzamiento de Expande Antofagasta. También Fundación Chile convocó posterior a octubre a un espacio de reflexión respecto al desarrollo sostenible de Chile, con cuatro temáticas: Inversiones de impacto, Transformación de las Industrias, Ciudades Inclusivas y el Lado Humano de la Revolución. Estos eventos, no solo logran relevancia en participación, convocando a más de 8 mil personas, si no que comienzan a ser un espacio de encuentro de actores relevantes a nivel nacional – que hoy son socios estratégicos de las diferentes iniciativas -. La cobertura mediática del año se valoriza en más de 6 mil millones de pesos, con 2.730 apariciones de prensa y mayor protagonismo respecto a años anteriores.



FCH
FUNDACIÓN CHILE